

Mit offener Informations- und Kommunikationskultur zum Change-Marketing

Raus aus dem kommunikativen Elfenbeinturm!

Was sich hinter dem Begriff ‚Change‘ – oder Veränderung – verbirgt und wie eine Marketing-Strategie aufgebaut werden sollte, ist den meisten Führungskräften und Managern wohl bekannt. Was aber ist mit einer Change-Marketing-Strategie gemeint? Nun: Auch der Change muss „verkauft“ werden, alle Beteiligten müssen erfahren, was auf sie zukommt, welche Bedeutung und Konsequenzen der Change für sie hat. Der Weg dorthin führt über eine offensive und offene Informations- und Kommunikationspolitik.

Jeder Changeprozess umfasst mindestens vier Entwicklungsschritte:

1. den Change bzw. das Neue konzipieren,
2. den Change bzw. das Neue an Mitarbeiter und die Stakeholder im Umfeld verkaufen,
3. den Change bzw. das Neue implementieren,
4. den Change bzw. das nun Erreichte zu festigen.

Zumindest meine Erfahrungen zeigen, dass deutsche Manager erschreckend wenige Kenntnisse und Erfahrungen haben und die größten Fehler machen, wenn es um den zweiten Entwicklungsschritt geht – nämlich Mitarbeiter und Stakeholder von der Notwendigkeit des Changeprozesses zu überzeugen und zu aktiven Gefolgsleuten zu machen. Und hier setzt das Change-Marketing an.

Die Change-Verhinderer

Gewiss kennen Sie die Bestseller „Die Mäuse-Strategie für Manager“ von Spencer Johnson und das Motivationsbuch „Fish!“ von Stephen Lundin. Die Autoren machen die Unlust an Veränderungen vor allem bei den Mitarbeitern fest und fordern sie auf, sich doch bitte schön endlich für den Change zu öffnen. Weniger die Rede ist von der Verantwortung des Topmanagements, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Viele Topmanager zeigen auf die Mitarbeiter und klagen: „Die wollen sich ja gar nicht verändern, die sabotieren den Change immer nur!“ – und vergessen dabei: Drei Finger weisen auf sie selbst!

Ich hingegen meine: Alle Menschen sind offen für Veränderungen – wenn man sie nur genügend involviert und fragt und informiert. Und hier liegt das Problem: die Angst des Managers vor offener Information – die Change-Initiatoren sind allzu oft diejenigen, die den Change durch eine mangelhafte Informations- und Kommunikationspolitik geradezu fahrlässig be- und verhindern. Hinter ‚offiziell‘

verschlossenen Türen und im Kreis ausgewählter Manager wird das Neue zusammen mit hoch bezahlten Unternehmensberatern konzipiert – Management im Elfenbeinturm. Nicht immer erfüllt der Elfenbeinturm seine Funktion – wie folgendes authentische Beispiel zeigt: Ein Kollege erzählte mir, dass in einem unserer Kunden-Unternehmen ein Mitarbeiter auf dem Kopierer den Entwurf eines streng geheim gehaltenen Personalabbauprogramms gefunden hatte. Natürlich waren dann alle Mitarbeiter schneller informiert, als das Topmanagement denken konnte. Dummheit? Ein grober und peinlicher Fehler? Oder gar Absicht? Auf jeden Fall ein Beispiel ungenügender und verunsichernder Informationspolitik.

Ich habe vor einigen Jahren eine ähnliche Geschichte erlebt: Die beiden Geschäftsführer eines Softwareunternehmens hatten – zu zweit und geheim – eine neue Organisationsstruktur beschlossen. Die Bereiche und die Mitarbeiterzuordnungen sollten anders zugeschnitten werden. Der eine Geschäftsführer ging kurz darauf in den Urlaub und überließ es seinem Kollegen, das Announcement fertig zu stellen und die Führungskräfte auf vertraulichen Pfaden zu informieren, und zwar schriftlich, per Mail. Der offizielle Prozess sollte nach seinem Urlaub starten: Meetings mit den Führungskräften, Benachrichtigung des Betriebsrates etc. Zufälligerweise hielt ich mich an diesem Tage in diesem Unternehmen wegen eines Akquisitionsgesprächs auf. Ich war wie immer zu früh vor Ort und setzte mich in die Nähe der Rezeption, um die Leute zu beobachten, ihre Stimmung zu erspüren. Ich sah in schweigsame, ernst dreinschauende Gesichter – in einem Unternehmen, das von sich behauptete: „Wir sind ein junges, creaktives Unternehmen!“ Und nun das. Und anders als gewöhnlich standen um 16.00 Uhr viele Mitarbeiter an der Bushaltestelle vor dem Unternehmen. Ob wohl die Informationspolitik der Geschäftsführung etwas mit dieser Stimmung zu tun hatte?

Türen auf für die Kommunikation

Trauen Sie sich zu, Vertrauen in Ihre Mitarbeiter zu haben? Oder müssen die Führungskräfte bei Ihnen Non-Disclosure-Agreements unterschreiben, in denen sie sich verpflichten, Informationen zu Changeprozessen und -projekten auf keinen Fall weiterzugeben, vor allem nicht an die „normalen“ Mitarbeiter? Bedenken Sie: Sie gewinnen Menschen für eine – auch unangenehme – Veränderung, indem Sie sie zu aktiven Beteiligten machen.

Es ist ja schon im Tagesgeschäft schwierig genug, die Kommunikationskanäle offen zu halten – erst recht in Zeiten von Veränderungsprozessen, die jeden betreffen. Aber es geht: Bei einer der größten Versicherungen in Deutschland konnte ich an einem nahezu perfekten Kommunikationsmanagement aktiv mitarbeiten. Die Kommunikation wurde von einem kleinen Team gemanagt, das aus einem Bereichsleiter, einem internen und einem externen Coach bestand. Wir griffen Ideen auf, brachten selbst viele Ideen ein und stimmten uns permanent mit den Managern und Change-Agents ab. So entstand

ein Kommunikationsbüro, dessen Kommunikationsstruktur sich durch folgende Eigenschaften auszeichnete:

- In jedem Change-Projektteam saß eine Person, die für das Change-Marketing zuständig war.
- Kein Management- und kein Change-Projektteam-Meeting ohne abgestimmte und abgenickte „Presseerklärung“ für ALLE Beteiligten.
- monatlicher Newsletter mit Erfolgsstorys: Dieser Newsletter wurde vom Change-Projektteam herausgegeben und informierte über den neuesten Stand des Projektes. Hier wurden aber nicht nur die „Helden“ mit ihren motivierenden Erfolgsstorys vorgestellt, sondern auch Fragen aufgeworfen und Probleme angesprochen.
- Erfahrungsberichte im Intranet: Die Mitarbeiter nutzten das unternehmensinterne Intranet sowohl als Kummer- und Ideenkasten – eine Fundgrube für die Manager und Change-Agents.
- regelmäßige Meetings der Projektteams und der Abteilungen, um den Change zu thematisieren.
- Projekt-Reviews, und zwar jeden Monat im Projektteam und alle drei Monate gemeinsam mit dem Managementteam. In den Workshops diskutierte das Managementteam gemeinsam mit dem Projektteam Probleme und Chancen, Risiken und Entwicklungsmöglichkeiten.
- begleitende Seminare für alle Führungskräfte, um die für den Change notwendigen Fähigkeiten zu erlernen und zu trainieren. Selbst der DV-Vorstand und seine sieben Bereichsleiter nahmen an einem zweitägigen Seminar teil, um Ihre Kompetenzen im Bereich ‚Zielvereinbarungen‘ zu verbessern.
- Diskussionsmarkt: Alle sechs Monate gab es statt einer Betriebsversammlung, die ja im Wesentlichen eine Ein-Weg-Kommunikation ist, einen Diskussionsmarkt: Die Change-Projektmanager stellten auf Messeständen – verteilt in einem sehr großen Saal oder auf mehrere Räume – ihre Zwischenergebnisse vor. Nach einem vorher festgelegten Zeitplan konnten die Mitarbeiter in Gruppen von ca. 20 Personen mit den Projektmanagern diskutieren.
- der Ressortchef unterwegs: Herr R., der DV-Vorstand, nahm regelmäßig als Gast an den Abteilungs- und Gruppenmeetings teil, stellte sich den Fragen, missionierte für den Change.
- das Coaching-Angebot: Allen Führungskräften wurde das Angebot gemacht, sich mit persönlichen Problemen/Fragen an die internen oder externen Trainer zu wenden.
- Im Zuge des Changeprozesses wurden Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument eingeführt: In den Zielvereinbarungsgesprächen stand nicht nur die Vereinbarung von Ergebniszielen an, sondern auch von Teamzielen und persönlichen Entwicklungszielen. Dies eröffnete den Führungskräften und

Mitarbeiter die Chance, über ihre zukünftige Rolle im und nach dem Change nachzudenken und sich neu zu orientieren.

- Und natürlich: persönliche Gespräche, Gespräche, Gespräche ...

Aktives Change-Marketing: so früh wie möglich!

Ohne ein effektives Kommunikationsmanagement lassen sich Veränderungsprozesse nicht gestalten. Menschen wollen informiert und involviert sein, nicht außen vor gelassen werden. Aber leider halten Entscheider die Dinge erst mal unter Verschluss und gerieren sich als Kommunikations-Verhinderer – erreichen dabei aber zumeist den gegenteiligen Effekt, denn die Informationen brechen sich über informelle Kanäle Bahn. So entstehen Gerüchte, Missverständnisse, Ängste, falsche Hoffnungen, Fehler – die Produktivität der Mitarbeiter sinkt. Und dies alles, weil sie nicht offen und ehrlich informiert wurden.

Bereits 1999 haben sich Arnold Picot, Heino Freudenberg und Winfried Gaßner (Harvard Business Manager, 5/1999, S. 46-58) mit dem Thema „Kommunikation in Changeprozessen“ beschäftigt. Einer ihrer Kerngedanken: Entscheidungen sollen bis zur Reife unter Verschluss gehalten werden. Wenn sie aber gefallen sind, müssen sie sofort vollständig, offen und aktiv kommuniziert werden. Also: nicht so früh wie möglich, sondern so früh wie fertig. Damit können eigentlich nur die Grundsatzentscheidungen gemeint sein – diese sollten tatsächlich ausgereift sein, bevor sie das Licht der Öffentlichkeit erblicken. Aber was spricht dagegen, bereits bei der Vorbereitung und Diskussion der Grundsatzentscheidungen möglichst viele Führungskräfte und andere Mitarbeiter hinzuziehen?! Im Rahmen der Grundsatzentscheidungen gibt es sehr viele Teilentscheidungen, die gemeinsam mit den Beteiligten und Betroffenen diskutiert und vereinbart werden können. Oft müssen sie sogar zusammen mit den Mitarbeiter getroffen werden. Denn wer kennt die Kunden und die externen und internen Prozesse und Strukturen besser als sie?! Die Topmanager sind oft viel zu weit weg von der Realität! Alle Beteiligten und Betroffenen brauchen möglichst rasch einen hohen und gleichen Informationsstand, um unnötige Unsicherheiten und Gerüchte zu vermeiden.

Die Ausrede, man könne bei Hunderten oder Tausenden von Menschen keine umfangreiche Beteiligung sicherstellen, gilt nicht: Man kann! Es gibt Formen der Meeting-Gestaltung – etwa Diskussionsmärkte und Open-Space-Konferenzen – und elektronische Medien, die es erlauben, alle zu beteiligen, zu befragen, zu Beiträgen aufzufordern. Bei Siemens-Nixdorf zum Beispiel hat der Vorstand einen Prozess gestartet und durchgezogen, an dem alle (alle!) ca. 1.000 Führungskräfte beteiligt waren!

Positives Image

Als Förderer und aktive ‚Treiber‘ des Kommunikationsprozesses sollten die internen Manager und Entscheider selbst auftreten. Aufgrund ihrer Position verfügen sie über einen Grad an Ansehen und Glaubwürdigkeit, den Projektsprecher oder externe Berater nie erreichen können. Dabei ist wichtig, dass sie die Werte und Verhaltensmuster der kommunizierten Vision vom Wandel sichtbar und authentisch vorleben und so Vertrauen aufbauen: Der Change muss in dem Empfinden der Mitarbeiter ein positives ‚Image‘ erhalten. Dieses Image wird zudem gefördert, wenn es den Mitarbeitern möglich ist, die Sinnhaftigkeit des Changeprozesses und seiner Konsequenzen nachzuvollziehen. Das heißt konkret, die Kommunikatoren des Change müssen Antworten auf folgende Fragen geben: „Warum diese Veränderungen? Oder besser noch: Wofür? Was ist das Ziel? Wie wird es sein, wenn wir es geschafft haben?“ Die Mitarbeiter haben einen Anspruch darauf, den Handlungsbedarf für den Changeprozess erkennen (sehen, hören, fühlen) zu können. Daher sollten die Kommunikatoren den Change in eine klare Vision fassen, die Hand und Fuß hat, aus Fleisch und Blut besteht. Die Vision – auf drei bis zehn Jahre ausgelegt – sollte in ein einprägsames Bild gegossen werden und so attraktiv wirken, dass die Mitarbeiter bereit sind, für diese Anstrengungen und Entbehrungen in Kauf zu nehmen. Zudem muss sie so viel Freiraum lassen, also abstrakt und fern wirken, dass die Kreativität der Mitarbeiter für das aktive Mitgestalten geweckt wird. Die Vision sollte in fünf Minuten erklärt werden können, so dass die Mitarbeiter die individuellen Konsequenzen für sich persönlich erkennen.

Aus der Verknüpfung von motivierender und nachvollziehbarer Vision sowie offener, frühzeitiger und anschaulicher Kommunikationsprozesse kann eine Change-Marketing-Strategie entstehen, die Mitarbeiter zu aktiven Förderern der angestrebten Veränderung macht, deren Realisierung sie mit Herzblut anstreben.